

ВЕДОМОСТИ

Промышленность

«Бизнес ожидает от выборного года, что он закончится»

Владимир Потанин рассказывает, какие проекты могут увеличить стоимость «Норникеля», гордится решением экологических проблем, анализирует ситуацию в экономике перед президентскими выборами

28.11.2017 | Ведомости | Александра Терентьева / Ведомости

«Чем интересуетесь?» – весело приветствует нас Владимир Потанин в своем кабинете в подмосковном клубе «Лужки», угощает вкусным чаем. Интересуемся, конечно, в первую очередь «Норникелем» – крупнейшим в мире производителем никеля и палладия, которым Потанин руководит пять лет после того, как при участии Романа Абрамовича подписал акционерное соглашение с Олегом Дерипаской. За это время Потанин начал крупнейшую в истории компании модернизацию производства и занялся решением экологических проблем предприятий, которые строились за Полярным кругом еще в 1930-1940-х гг. силами заключенных Норильлага. Решение экологической проблемы в Норильске для Потанина «в какой-то мере дело чести». «Никто не делал, а мы сделали», – говорит он.

Бизнесмен одинаково увлеченно рассказывает и о том, какие технологии будут использованы, чтобы снизить выбросы диоксида серы в Норильске, и о перспективах компании, и о будущем всей отрасли, и о судьбе российской экономики.

До и после выборов

– Чего бизнес ожидает от выборного года?

– Бизнес ожидает от выборного года, что он закончится. Потому что в предвыборный период, даже при очень сильном кандидате в президенты, система все равно будто замирает. Невольно появляется желание отложить какие-то вопросы на после выборов. Зато после выборов любые вопросы решаются гораздо легче. Закон жанра. Перед выборами себя все как-то осторожнее ведут. А для меня лично вообще ничего не меняется.

– На ваш взгляд, чистка банковского сектора в целом пойдет экономике на пользу?

– Вопрос, казалось бы, простой, но на него нет простого ответа. У нас частный банковский сектор практически отсутствует. Игроков, кроме госбанков, можно пересчитать по пальцам. Хорошо ли это? Думаю, что да. Раз у нас уже произошло огосударствление банковской отрасли, то уж лучше сократить число банков, чтобы никто не путался под ногами.

Когда и если государственная политика в этой области изменится, станет необходима конкуренция среди банков, тогда можно будет говорить о необходимости увеличения их числа или о приватизации. Да, конечно, для общей экономической ситуации хорошо, чтобы кто-то составлял конкуренцию государственным банкам. Но самоцелью это быть перестало. Первая функция банков – проведение расчетов, это кровеносная система [экономики]. И если люди чувствуют себя безопаснее, когда этим занимается государство, то пусть так и будет. Не все же предприниматели. Вторая функция банков – доведение кредитных ресурсов и других источников финансирования до граждан и до экономики. Здесь хорошо бы, чтобы была конкуренция. Но у нас в стране нет базы для этого. У нас нет долгосрочных денег в виде пенсионных или страховых фондов. Либо они очень небольшого масштаба, либо так или иначе связаны с государством. Иностранные банки, у которых есть хороший доступ к капиталу, не очень активны. Да и с санкциями не сильно обопрешься на них. Так что отрасль выглядит несколько маргинальной. К тому же она сейчас переживает перемены: альтернативные технологии, развитие различного рода интернет-платформ для микрокредитования, для доступа к своим счетам. Вся система будет преобразовываться из-за электронных платформ. На фоне всего этого бурления в банках малозначительны. Люди защищены, для бизнеса эти банки – это не big deal. Так что я бы скорее думал, как будет преобразовываться вся отрасль. Банкам поздно разбираться между собой и выяснять, кто круче: государственные или частные. Вопрос в том, что с ними со всеми будет через некоторое время.

– Я думаю, это касается всей экономики в целом. В том числе это вопрос следующего президентского срока: какой будет экономика? Как она будет отвечать на вызовы цифровых технологий?

– Я думаю, что это очень важный вопрос. Думаю, он будет в фокусе внимания президента. Думаю, что у нас есть какие-то конкурентные преимущества для мощного вхождения в цифровую экономику.

Во-первых, для того чтобы обслуживать и создавать глобальное облако, нужны программисты, причем желательна школа. Советская, скажем так русскоговорящая, и индийская – две крупнейшие компьютерные диаспоры. Кто бы что ни

говорил, культурологические связи никто не отменял. А в той области, где высокий уровень интеллекта и фантазии, это очень важно. Наши программисты доказали свой высокий уровень. Они работают во всех компаниях мира и во многих отраслях являются лидерами, поэтому при правильной работе с этим сообществом мы имеем колоссальный ресурс. Второй момент – вычислительная техника и электроэнергия. Огромное количество электронных операций производится просто с помощью обычных компьютеров, ограничений по доступу к которым у нас нет. А электроэнергия у нас дешевая. Это одно из наших больших конкурентных преимуществ.

Наши программисты и наша дешевая энергия – вот наши преимущества. Что нужно для того, чтобы это все работало? Нужно создать привлекательные условия. Силиконовая долина очень интернациональна. Половина Силиконовой долины обслуживается где-то в Бангалоре (индийская Кремниевая долина. – «Ведомости»). Почему нельзя сделать, чтобы вторая половина обслуживалась у нас? Эту отрасль очень трудно политизировать. Да, конечно, могут быть какие-то проблемы, могут не принимать в связи с санкциями порядок хранения данных. Но, несмотря на политические препятствия, это мощный драйвер развития цифровой экономики. И я уверен, что мы им воспользуемся.



Владимир Потанин

президент «Норникеля»

Родился в 1961 г. в Москве. Окончил экономический факультет Московского государственного института международных отношений по специальности «экономист-международник»

- 1991 основатель и президент ВАО «Интеррос» (с 1994 г. ФПГ)
- 1993 стал президентом Онэксимбанка
- 1996 заместитель председателя правительства России
- 1998 президент, председатель совета директоров холдинговой компании «Интеррос»
- 1999 основал Благотворительный фонд Владимира Потанина
- 2012 генеральный директор, затем президент «Норникеля»

Стратегия «Норникеля»

– Недавно вы представили инвесторам обновленную стратегию развития «Норникеля». Ваше видение: какой будет компания, после того как вы реализуете планы?

– Все горнодобывающие компании живут 5–7-летними сроками, потому что это примерный срок реализации крупных проектов от момента задумки до момента, когда построена фабрика или шахта и она выходит на проектную мощность. Если мыслить такими категориями, то пятилетний период (с конца 2012 г., когда зашла новая команда, определила новую стратегию) завершается. Это было приведение компании в более спортивную форму. Нужно было наладить и укрепить инвестиционную и бюджетную дисциплину, нужно было провести реконфигурацию существующего производства, целых технологических цепочек: какие концентраты мы производим, где и как обрабатываем, куда доставляем для последующей обработки. Мы разделили медную и никелевую цепочки между Кольской ГМК и Заполярным филиалом, что повысило эффективность. Следующий этап, который мы анонсируем, – это новый инвестиционный цикл. На базе того, что мы уже сделали, мы можем расширить мощности по обогащению – в частности, рассматриваем возможность строительства третьей очереди Талнахской обогатительной фабрики с подъемом мощности в 1,8 раза до 18 млн т. Мы рассматриваем развитие так называемого Южного кластера, где тоже до 6 млн т с лишним руды мы могли бы произвести и задействовать мощности Норильской обогатительной фабрики. Решая экологические проблемы, мы обновили и увеличиваем наши плавильные мощности на Надеждинском заводе. С одной стороны, у нас это все становится более современным, а с другой – дает возможности для развития. Ведь чем совершеннее фабрика, тем более качественный концентрат она производит, а это высвобождает дополнительные плавильные мощности (для любого металлургического производства это самая затратная часть). А значит, инвестируя в новые проекты, в течение 5–6 лет мы могли бы получить существенную прибавку к тому производству, которое мы демонстрируем сегодня. Но нужно это делать сейчас.

Второй момент – наша продукция сейчас по-новому переосмысливается рынками. Палладия требуется все больше. С кобальтом, с никелем такая же история в связи с производством батарей для электромобилей. Поэтому мы стараемся понять, как мы могли бы увеличить акционерную стоимость, адаптируя портфель наших продуктов к нуждам новых индустрий и нового спроса. Мы считаем, что пока ожидания рынка завышены, поэтому мы не делаем массивных инвестиций, но мы стараемся вести проактивную маркетинговую политику и то, что называется тонкой настройкой наших продуктовых рядов. В то же время мы вынуждены балансировать и сохранять равновесие между долговой нагрузкой, капитальными вложениями и привлекательной дивидендной политикой. Наша дивидендная формула позволяет эту нагрузку регулировать. Тем не менее я думаю, что при необходимости мы будем продолжать разговор о ее дальнейшем совершенствовании.

Портфель проектов

– Представленные вами потенциальные проекты роста: третья очередь Талнахской фабрики, Южный кластер, Баимский проект, переговоры с другими недропользователями Норильского промышленного района. Для них не даны даже ориентиры по затратам. У вас есть понимание, сколько они могут стоить?

– Пока мы не сделали feasibility study, нам было бы неправильно давать какие-ориентиры, но я могу сослаться на ориентиры, которые обсуждаются в открытых источниках. Например, в недавнем отчете Goldman Sachs была указана оценка инвестиций в разработку Баимской площади в \$4 млрд. Мы ее не верифицировали, но она, наверное, дает представление о масштабе инвестиций. Масштаб инвестиций в Южный кластер – около \$1 млрд.

Похоже, что для «Норникеля» проекты с размером инвестиций меньше \$1 млрд не попадают под параметры первоклассных активов. Например, в Быстринский ГОК мы вложили \$1,7 млрд. Это, на мой взгляд, комфортный уровень инвестиций при существующем инвестиционном цикле, направленном на обновление инфраструктуры. Если проект больше, то нужно либо привлекать проектное финансирование, чтобы долг не влиял на баланс «Норникеля», либо менять дивидендную политику, уменьшая выплаты, чтобы не выходить за коэффициент долговой нагрузки выше 2. Рейтинговые агентства не выглядят счастливыми при соотношении net debt/ЕВITDA более 2. Хотя мы с акционерами согласовали возможность увеличения долговой нагрузки до 2,5 ЕВITDA и инвесторам даем ориентир, что коэффициент может варьироваться от 1,5 до 2,5, мы предпочли бы в будущем ориентироваться на коэффициент не выше 2. И при реализации более крупных проектов придется как-то с акционерами обсуждать и эту проблему.

– Вы с акционерами уже решили, что новые проекты – Южный кластер, Быстринский ГОК – будут развиваться как часть «Норникеля»? Или перспектива выделения этих проектов все еще актуальна?

– Акционеры исходят из того, что если проект хороший, то его лучше развивать в периметре «Норникеля». Все с этим согласны с оговоркой, что каждый акционер оставляет за собой право критиковать конкретное инвестиционное и технологическое решение. И Южный кластер нам представляется достаточно перспективным проектом. Акционеры оставляют возможность в этот проект кого-то пригласить. На сегодняшний день интерес к совместному развитию Южного кластера проявляет ряд моих коллег, но пока нет конкретного разговора о цифрах, сроках и проч.

Появление новых акционеров возможно у Быстринского. Мы продали долю китайскому консорциуму [Highland Fund]. Они, конечно, хотят, чтобы пакет был ликвидным, поэтому в наших планах появилось IPO проекта. Решение о снижении рисков реализации Быстринского проекта мы приняли два года назад. Сейчас некоторые обозреватели, аналитики ставят это решение под сомнение. Но если вспомнить, что происходило за эти два года? Со строительством железной дороги, с поставкой электричества, с рудой, которая, как выяснилось, окислилась и объем вскрышных работ увеличился, так как такое сырье не подлежало эффективному обогащению, с качеством железорудного концентрата. Это реально был очень трудный проект. Сейчас он на стадии пуска наладочных работ. До конца первого полугодия 2018 г., я думаю, мы сможем выйти на необходимые показатели и со второго полугодия маркировать продукцию Быстринского ГОКа нормальным образом, без скидок на молодость предприятия. Соответственно, нам надо быстрее довести его до состояния, когда у него будет нормальная отчетность и прогнозируемая ЕВITDA. И с этого момента можно начинать готовить его к IPO. Планируем провести его до конца 2019 г. Пытаясь обойти сложность, которая состоит в том, что никто из акционеров особо не хочет продавать акции.

– Highland Fund вроде бы даже хотел увеличить свою долю?

– Хотят. В этом как раз и интерес ситуации. Китайцы хотят увеличить свою долю, а IPO предусматривает, что какие-то акции нужно предложить рынку. Новые акции тоже не выход, потому что в этом случае «Норникель» теряет контроль, а это не то, что мы хотим до или в результате IPO получить.

Дивидендная политика и соглашение

– Как может измениться дивидендная политика «Норникеля», чтобы реализация проектов развития не чрезмерно сказалась на долговой нагрузке компании?

– В экономике и финансах чудес не бывает. Как говорил герой одного фильма, «наличные деньги не мыши – они сами не размножаются». Если мы не уходим в долговую нагрузку выше определенного уровня и не отказываемся от перспективных проектов роста, то тогда автоматически меняется третье значение – дивидендная политика. Но мы не хотим предлагать акционерам изменения в дивидендной политике, пока не убедим их в том, что мы сделали все возможные и разумные и находящиеся под нашим контролем усилия по повышению эффективности. План повышения эффективности у нас есть, он рассчитан на три года. И только если этого плана окажется недостаточно, чтобы сбалансировать треугольник между долгом, инвестициями и дивидендами, мы будем говорить об изменениях в дивидендной политике. Я не думаю, что кто-либо из крупных акционеров или миноритариев будет счастлив от того, что дивидендная доходность может быть снижена. Тем не менее если это будет обосновано (а мы говорим о создании стоимости на более долгий срок), то, я думаю, у нас есть хорошие шансы на поддержку. Экологическую программу мы отменить не можем, капзатраты, направленные на поддержание существующего производства, – тоже. Ведь если мы не будем инвестировать в горные проекты, к 2022–2023 гг. производство будет падать. Получается, выбор у нас такой: проекты развития или дополнительные дивиденды. При том что у нас подавляющее большинство горных проектов даже при стресс-тесте демонстрируют внутреннюю норму доходности более 40%, они фактически могут быть легко встроены в существующую инфраструктурную цепочку. То есть риски драматическим образом снижаются. Я считаю: у нас весомые аргументы в разговоре с акционерами о том, что политика создания долгосрочной акционерной стоимости – это не пустые слова, а подкрепленный конкретными проектами осознанный путь. В течение 2018 г. портфель такого рода проектов у нас будет готов.

– Предварительно вы уже обсуждали это с партнерами?

– Естественно, мы обсуждали с ними тему нового инвестиционного цикла. Рассказывали, в чем именно он состоит, почему некоторые из этих проектов не делались до этого и т. д. Я думаю, по этому вопросу рано или поздно мы достигнем понимания. Мы не хотим с партнерами обсуждать и трогать тему дивидендной политики, проверять основы нашего соглашения до тех пор, пока мы не сможем самим себе сказать, что мы сделали все для повышения эффективности.

– В декабре истекают первые пять лет акционерного соглашения, подписанного вами, Олегом Дерипаской и Романом Абрамовичем. Эффективное ли оно?

– Работает. В него по ходу было внесено большое количество изменений и дополнений. Это говорит о том, что оно оказалось живым механизмом. Акционеры за пять лет проявили гибкость, так как не только соглашение соблюдали, но и менять его могли. Это оздоровило компанию. Хорошо, что это соглашение имеет возможность автоматического продления на пять лет. Поэтому создает определенную перспективу на будущее. В течение следующих лет компания может, видимо, жить по тем же законам и правилам, что создает определенную предсказуемость. Так что я оцениваю как само соглашение, так и результаты работы как весьма положительные.

– Еще что-то требуется в нем поменять?

– Постоянно что-то возникает. Шлифовать и совершенствовать что-то, конечно, нужно будет. Но соглашение вполне рабочее.

Традиции и новации

– Перспективы реализации продукции «Норникеля» вы связываете с ростом производства электромобилей?

– Рано связывать реализацию нашей продукции с электромобилями. Хотя, конечно, ожидания потребления металлов для производства батарей очень оптимистичны. По прогнозам до 2025 г., эта индустрия будет потреблять до 450 000 т рафинированного никеля. Думаю, что по времени и спросу ожидания несколько перегреты. Но это действительно будут существенные объемы и растущий рынок. Плюс к этому для производства батарей нужны очень чистый никель и очень чистый кобальт. Делаются такого рода продукты в основном из сульфидных руд, запасы которых в мире ограничены, а новые не открываются. И вот если смотреть на этот рынок как на обособленный, то влияние на него производителей электромобилей будет огромным. Произойдет ли из-за этого раздвоение рынка на никель для сталелитейщиков и никель, который идет на электрокары, пока трудно говорить. Но если произойдет, второй рынок будет более премиальным. Растущий спрос стал бы важным фактором поддержания цен на рафинированный никель и снижения их волатильности. Это для меня важный фактор. Если бы волатильность цен на наши товары уменьшилась, то уменьшилась бы волатильность акций «Норникеля». Поэтому я больше думаю о возможности структурных изменений на рынке, чем о прямолинейном влиянии на спрос.

– А у вас есть электромобиль?

– Есть. У меня есть электрокар, но, к сожалению, пока он ездит на батареях, произведенных не нами, что меня огорчает.

– «Норникель» мог бы производить батареи для электромобилей?

– Я не могу говорить, пока мы тщательно не обсудим это у себя и не сделаем частью стратегии. Но я считаю, что это интересная опция: попытаться продлить участие в производстве более продвинутых с технологической точки зрения товаров, начиная с прекурсоров для батарей и, может быть, дальше по цепочке. Пока мы в своей стратегической модели исходим из того, что мы металлургическая, горнодобывающая компания и должны хорошо добывать, обогащать и плавить металл. В самом крайнем случае можем производить тонкую настройку нашей продуктовой линейки под нужды производителей. Но мы всегда подчеркиваем, что не делаем следующий шаг и не идем в производство следующего передела. Возможно, настало время это переосмыслить и подумать: может быть, стоит дальше двигаться. Компании в более высокой стадии технологического развития оцениваются рынком выше. Они отбирают стоимость у традиционной индустрии.

Позволю себе историческое рассуждение. В таком положении оказалось сельское хозяйство. После промышленной революции оно стало сырьевым придатком индустрии. Без сельского хозяйства обойтись нельзя, но с ценовой точки зрения оно находится в невыгодной ситуации. Продолжается это веками. Я не исключаю, что традиционная промышленность окажется в таком же положении по отношению к новым технологичным компаниям. Этот момент не хотелось бы упустить. Это было бы большим разрушением стоимости любой современной традиционной компании, если она не сможет проложить себе дорожку в сторону нового технологического уклада. И над этим надо начинать думать сейчас.

Откровенный разговор с Олегом Дерипаской

– Вот, кстати, пока шло IPO En+, наши источники и аналитики часто возвращались к когда-то обсуждавшейся мысли о создании русской ВНР. Для вас, похоже, эта идея неактуальна просто потому, что несовременна?

– Не нужно направлять усилия на реконфигурацию существующих компаний и эффект масштаба, который не всегда приводит к правильному результату. Цифра преобразит все производства, все услуги рано или поздно перейдут в облако. Но какое это будет облако для «Норникеля» и тяжелой промышленности? Что будет с роботизацией? Из общих соображений – тяжелую индустрию тяжелее всего перевести на цифровые технологии. И для компаний из этого сектора острее всего вопрос стоит не о консолидации, укрупнении или экстенсивном развитии, а о том, какой будет их связь с новым технологическим укладом и с новой цифровой экономикой. Это большой вопрос, я не берусь на него ответить. Его сейчас надо себе задать, над ним надо работать, иначе можно опоздать и оказаться таким колхозом при развитой пищевой промышленности.

– Таким образом, объединение UC Rusal или теперь уже En+ с «Норникелем» снято с повестки?

– Эта идея, на мой взгляд, не очень живая, потому что стратегически должны быть другие приоритеты. А во-вторых, я с Олегом [Дерипаской] это обсуждал летом. У нас был откровенный разговор, что если у кого-то из нас есть мысли о слиянии, то лучше это сейчас обсудить. Не держать камень за пазухой. Сейчас об этом можно говорить, потому что это стало элементом публичного поля. Олег мне сказал, что он больше видит синергии между UC Rusal и En+ и что он думает скорее в направлении, как консолидировать эту цепочку на базе En+. Он рассказал о том, что он собирается делать IPO, и по итогам вы видите: Glencore меняет часть своих акций в UC Rusal на En+. Получается, что En+ превращается в компанию, которая держит контрольный пакет в UC Rusal, которая держит пакет казначейский «Норникеля». А про «Норникель» мы с Олегом сошлись, что UC Rusal и «Норникель» – разные предприятия и разные компании и какой-либо синергии между ними не видно. Поэтому они будут в среднесрочной перспективе самостоятельно развиваться. А с учетом стратегических факторов потребность в собственных преобразованиях будет постепенно торжествовать над идеей традиционных слияний, поглощений и всего такого.

– Как, кстати, вы оцениваете IPO En+?

– Они сделали очень хорошее размещение, я бы сказал – сверх всяких ожиданий. Я думаю, что Олег проявил вызывающее уважение упорство и из ситуации, которая была у него в руках, выжал максимум. Это очень хорошая сделка.

– Вы купили акции En+?

– Нет, не покупал ни акции En+, ни акции UC Rusal, несмотря на их продажу по привлекательной цене. Я не знаю другой логики владения одной крупной производственной компанией акциями другой крупной производственной компании, кроме как слияние этих компаний. Может быть, она есть, но я ее не знаю. Если такого нет, то это становится казначейским пакетом, который с финансовой точки зрения по-разному может смотреться. В структуре UC Rusal пакет «Норникеля» смотрится как привлекательное финансовое вложение. Думаю, что за пять лет дивиденды «Норникеля» помогли UC Rusal наряду с его собственными усилиями улучшить финансовую ситуацию. Но с индустриальной точки зрения логики в такого рода владении нет, поэтому это должно разрешаться либо через слияние компаний, в чем мы с Олегом оба не видим синергии, либо через выделение этих акций, их выкуп.

Дорогая экология

– В новый инвестплан уже включены инвестиции в проект утилизации выбросов диоксида серы, которые являются основным загрязняющим фактором при металлургических производствах. Вы выбрали проект производства серной кислоты – менее затратный, чем выпуск элементарной серы. Что даст этот проект компании?

– Вопросы экологии для нас сегодня, пожалуй, самая крупная тема, которая, не считите за пафос, меняет нашу бизнес-психологию. Все привыкли, что «Норникель» – главный источник загрязнения. Мы всегда стремились сделать Норильск чистым городом, сделать производство зеленым. Мы долго с этим работали, у нас были разные идеи, и сейчас эта развилка пройдена. Мы выбирали между технологией производства элементарной серы, которой владеет SNC-Lavalin, и производством серной кислоты с последующей утилизацией – методом, который используют повсеместно.

Когда переговоры с SNC-Lavalin только начались, проект оценивался в \$2 млрд. Люди не стали нас сразу пугать всеми прелестями реализации данного проекта, но по мере того, как его разрабатывали – кстати, очень профессионально, – цифра выросла до \$3,5 млрд. Это тяжелая цифра. К тому же, во-первых, эту технологию в таком масштабе никто никогда не делал. Во-вторых, не понятно, где потом хранить получившуюся элементарную серу. Она, конечно, безвредна, но выглядит неидеально, а у нас и так в Норильске пейзажи неидеальные. И в-третьих, это технология, основанная на канадских и итальянских лицензиях. «Норникель» под санкциями не находится, но с учетом определенной тенденции лучше особо от какой-то одной технологии не зависеть. Потому что всегда существует вероятность случайного нарушения логики принятия решений. Мы будем делать проект, который заключается в производстве серной кислоты, последующей ее нейтрализации и использовании получаемого в результате продукта, гипса, как строительного материала. Но последнее, конечно, пока наша мечта. Эта программа оценивается в \$2,5 млрд. Для нас это деньги, которые не вернутся. Но без этого жить больше нельзя, потому что и давление внешнее сильное. Инвесторы не хотят покупать акции компании, которая производит металл на грязном предприятии. Давление со стороны государства и общественности по поводу того, что дышать таким воздухом невозможно. И в конце концов, наше собственное понимание того, что доходы доходами, но нужно создавать вокруг себя приличную социальную среду – в этом случае экологическую как аспект социальной. Сочетание этих факторов делает проект стоящим. Я рассчитываю и на экономический эффект. Когда к 2023 г. мы эти проблемы решим, большой круг инвесторов сможет приобретать акции «Норникеля», а наше инвестиционное предложение к этому времени будет еще более привлекательным, чем сейчас. Сочетание этих двух факторов приведет к росту курса акций и созданию долгосрочной стоимости, которая, возможно, будет сопоставима, а может быть, будет превышать то, что мы потратим на серный проект. Я никому бы не советовал закладывать это в стратегическую модель, но тот факт, что мы будем осуществлять этот проект, будет нас греть все пять лет.

– Пока в основном речь идет о Заполярном филиале. А как будет улучшена экологическая обстановка на вашей второй производственной площадке – на Кольской ГМК, выбросами от предприятий которой недовольны норвежцы?

– На Кольской ГМК был закрыт цех обжига агломерационной фабрики, что привело к значительному снижению выбросов на границе с Норвегией в Заполярном и Никеле. Следующий шаг – мы изменим технологию, разделим

производимый концентрат на богатый и бедный (фабрика будет реконструирована и модернизирована в том числе для этого). Бедные концентраты, с более высоким содержанием серы, мы станем продавать на внешний рынок. Они и были источником значительной части выбросов и, соответственно, справедливых жалоб жителей окрестных городов и деревень, в том числе норвежцев. Сейчас мы будем плавить только богатый, проведем дополнительные мероприятия по тонкой настройке процесса, и в 2019 г., когда полностью завершим модернизацию технологической цепочки, мы снизим выбросы вдвое. О полном закрытии плавильных мощностей пока разговор преждевременный.

– Из трех факторов – общественное давление, требования регуляторов, нежелание инвесторов покупать акции – лично для вас какой более весомый?

– Лично для меня более весом фактор моего личного самоощущения как бизнесмена и мое внутреннее понимание, что я делаю правильно, а что нет. Бизнесмену часто приходится принимать решения – в этом его работа. Часто эти решения бывают жесткими, часто они не бывают такими, которые положительно воспринимаются окружающими. Если людей увольняешь, это мало кому нравится. Когда конкурируешь – это мало нравится конкуренту. И когда что-то получается, то бывает и зависть, и другие понятные человеческие чувства. Поэтому нормальный человек, если он стал бизнесменом, должен уметь от этого защищаться. Он должен уметь делать что-то такое, что не стыдно предъявить в качестве общественно полезного результата своей деятельности. И многие в обществе недооценивают желание нормального бизнесмена быть социально приемлемым и его в этом не поощряют. И совершенно напрасно: поощренный общественным мнением бизнесмен способен на многое. Но поскольку я бизнесом уже давно занимаюсь, то я к этой ситуации привык, мне хватает собственных мотивов, чтобы делать полезные для общества вещи. Поэтому я стараюсь это как-то демонстрировать, начиная от благотворительной деятельности. Это и строительство курорта «Роза хутор», который больше социальный проект, чем бизнесовый, и решение экологической проблемы в Норильске, которое в какой-то мере дело чести. Никто не делал, а мы сделали. И это подогревает гораздо сильнее, чем другие факторы. Давление – это необходимое условие, чтобы человека к чему-то подтолкнуть, но достаточным оно становится только в том случае, когда человек либо сам понимает, что это нужно сделать, либо понимает, что этого давления выдержать не может. В данном случае я думаю, что скорее получилось, второе – сочетание внутренней потребности это делать на фоне факторов, которые не дают это отложить.

Не только металлы

– «Норникель» давно владеет баскетбольным клубом ЦСКА. Зачем он компании? Ведь ваши активы на Таймыре, на Кольском полуострове и в Чите, а ЦСКА – в Москве.

– Есть такое качество, присущее отдельно взятому бизнесмену или бизнесу. Оно называется «умение выполнять свои обещания, держать слово, быть ответственным». Придя в клуб ЦСКА в качестве акционера, «Норникель» создал нечто большее, чем нужно в Норильске. За клуб болеют по всей стране. «Норникель» – это компания национального масштаба, у нас есть национальные проекты, которые мы поддерживаем.

– А правда, что Михаил Прохоров хотел у вас купить клуб, когда вы делили с ним бизнес?

– Наоборот. Он отказался. Хотя это была его идея. Поэтому для меня было удивлением, что, уходя из компании, он не забрал свой личный проект. Почему он так сделал – это вы можете у него спросить. Но клуб ЦСКА остался у «Норникеля». И компания будет его поддерживать как свой вклад в общенациональную картинку.

– Для вас важно, что одним из главных болельщиков является спецпредставитель президента по экологии Сергей Иванов?

– Он является большим любителем баскетбола и взыскательным болельщиком. Для меня это большой плюс, что человек, в стране уважаемый и занимающий большой пост, проектом искренне интересуется. Проект делается не только деньгами – он делается какими-то человеческими контактами, интеллектом. Я сам не являюсь баскетбольным болельщиком и смотрю на это как на обязательство «Норникеля», которое успешно реализуется и доставляет радость большому числу болельщиков по всей стране. И это очень хорошо, что у проекта есть такой человек, как Иванов, который вдыхает в проект жизнь. Когда проекты делаются, потому что это модно или потому что нравится начальнику, они получаются не очень-то успешными, получаются какими-то натужными. А здесь все очень хорошо сошлось: ЦСКА – это проект, интересный всей стране, и с этой точки зрения его престижно финансировать. А курирует проект человек, который является искренним любителем баскетбола.

– Правда ли, что Александр Мамут будет выплачивать вам за «Рамблер» еще несколько лет?

– Когда во время переговоров по реструктуризации долга ко мне обратился Мамут с такой просьбой, я пошел ему навстречу. Я его очень уважаю, у нас с ним давняя история отношений. Он мне обещал, что он все свои обязательства выполнит. Он мне обещал по духу, что он обязательства выполнит, и подписался по форме. Для меня это конец истории. Это последняя стадия разговора двух уважающих друг друга людей. Я не допускаю мысли, что он не выполнит свои обязательства.

– А когда должен быть последний платеж?

– Я не помню. Я уже забыл про эту историю. Я вообще считаю, что если люди заключают какое-то соглашение, то это должно быть окончанием переговоров, а не приглашением к новым.

– Как сказало на бизнесе «Петровакс фармы», что теперь вакцину от гриппа поставяет структура «Ростеха»?

– Положительно. Так как поставки не индексировались, они стали убыточными. Когда эти поставки – говорю конкретно о случае «Петровакса» – ушли, то на баланс это оказало положительное влияние. Я не буду говорить, хорошо это или плохо. Иногда лучше потерпеть какое-то время, но все-таки сохранить рынок. А потом на новом витке продолжить такого рода поставки. Но если говорить в моменте, то на ЕВITDA это оказало положительное влияние. С коллегами на этом рынке мы сейчас ведем переговоры о вакцине более широкого спектра. Она будет интересна для национального календаря [прививок], и я не исключаю, что мы вернемся на рынок с этим предложением. Еще одна наша вакцина – пневмококковая, 13-валентная, она востребована не только для нашего национального календаря, но она активно продвигается и на экспорт: в Белоруссию, Казахстан и Иран. Это заставляет меня думать, что это мощный и живучий проект, раз он оказался востребованным в других странах. Больше половины дохода компания получает от продажи коммерческих препаратов. Поэтому в этом смысле, на мой взгляд, компания «Петровакс» была удачной инвестицией. Даже в условиях, когда сильно поменялся курс доллара к рублю, она смогла сохранить свою рентабельность, свой рынок, продажи коммерческих препаратов и даже продвинулась на зарубежные рынки.

– Какие еще направления в бизнесе представляются вам сейчас интересными?

– Все, что связано с цифровой экономикой, все, что связано с облачными технологиями и их обслуживанием. Все, что связано с технологиями блокчейн. И я считаю, что технологии блокчейн – это Клондайк, потому что бесконечное количество процессов можно усовершенствовать таким образом. Я недавно стал задумываться на эту тему, но даже мне понятно, что, например, процесс регистрации недвижимости или процесс хранения медицинских карт, нотариальных записей благодаря этой технологии мог бы стать абсолютно безопасным и надежным. Я уверен, что государство с осторожностью будет относиться к процессу: всегда остается страх отвлечься от бумаги и перевести все в электронный вид. То же самое касается и управленческих, и производственных процессов в любой компании. Попробуйте себе представить, что все процессы оснащены датчиками, которые дают информацию в центральную систему в автоматическом режиме. Это безлюдное производство, и шаг на пути к роботизации, и серьезная децентрализация процессов. И мы – не «Норникель», а «Интеррос», который в последнее время осиротел, – будем заниматься проектами, связанными с цифровизацией, с блокчейном. Чтобы получить некоторый опыт в этой сфере, мы делали небольшие инвестиции в США, смотрели, как работают дата-центры. За 10 лет мы накопили определенный опыт. И мы ждем период, когда в России это можно будет эффективно применить.

